

**Proses Implementasi Strategi Perubahan Kode Keamanan Transaksi
Interenet Banking
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Rawamangun)**

Megawati

Abstract

This research is conducted to know the implementation process of internet banking transaction security code change strategy in Bank Syariah Mandiri, more detail to know program development, budget and procedure in Branch Office and its alignment with Head Office. Primary data were obtained based on interviews to Branch Manager, Customer Service Officer, Customer Service and Group Head of Electronic Banking Group, while secondary data were obtained from Bank Business Operational Standard study, Operational Technical Guidance and Bank Indonesia Regulation. Data analysis using descriptive qualitative, this research is intended to describe or describe the phenomena that exist, both natural phenomena and human engineering. Analytical descriptions by collecting data derived from documents, interview results, field notes that can provide clarity to reality and reality. The results of the analysis show that the program has been made by Bank Syariah Mandiri is in accordance with the business plan of banks that have been proposed since 2017, Viewed from the budget side issued by the Branch Office in the implementation phase is already in accordance with the planned budget, Procedures made by the Office The Center has been implemented by employees in the branch especially Customer Service so that there is alignment with procedures that have been made by Head Office. Overall, the implementation process of internet banking transaction security code change strategy in Bank Syariah Mandiri has been successfully executed in accordance with the established program, the budget made, and the procedure has been implemented.

1. Pendahuluan

Era digital dan trend transaksi masyarakat yang cepat serta praktis menuntut semua industri berlomba untuk memenangkan hati *customer*. Ungkapan “*The World Become Flat*” yang artinya masyarakat di dunia tidak ada batasan dan hambatan dalam melakukan komunikasi dan memenuhi kebutuhan. Kemudahan berkomunikasi dengan masyarakat di dunia saat ini didukung dengan peran internet yang berkembang sangat pesat di masyarakat khususnya di Indonesia.

Dengan perubahan pola hidup masyarakat yang lebih memanfaatkan teknologi saat ini, Masyarakat menuntut transaksi untuk memenuhi kehidupan sehari-hari dengan lebih mudah, praktis dan cepat.

Berbagai perusahaan telah menangkap peluang ini mendirikan usaha dengan sistem online. Banyak perusahaan yang menjual barang atau jasa dengan system online, dan keberadaannya mendapatkan sambutan positif dari masyarakat seperti layanan transportasi berbasis online seperti Gojek, Uber, Grab Car. Pesatnya pertumbuhan transportasi *online* mengancam keberadaan transportasi konvensional. Sudah sepatutnya perusahaan saat ini meningkatkan teknologi untuk dapat bersaing.

Bank sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau *service*, sudah tentunya bertransformasi mengikuti kebutuhan masyarakat di era digital ini. Menurut Syamsi (2008), ciri-ciri jasa adalah (1) tidak berwujud (*intangibility*); (2) tidak terpisahkan (*inseparability*); (3) bervariasi (*variability*); dan (4) tidak tahan lama (*perishability*). Jasa tidak berwujud dapat berarti bahwa pelanggan atau nasabah tidak bisa merasakan dengan menggunakan panca indera penglihatannya, pendengarannya sebelum berbank atau menjadi nasabah di bank atau sebelum menjadi nasabah bank.

Berdasarkan karakteristik jasa tersebut, bank sebagai industri jasa harus dapat memenuhi kebutuhan nasabah bahkan melampaui harapannya. Kebutuhan masyarakat saat ini yang menginginkan layanan yang cepat dan praktis membuat pola perilaku nasabah berubah. Layanan yang diinginkan nasabah saat ini bukan hanya aspek *hospitality* atau keramah-tamahan, aspek *tangible* yang mewah namun yang dibutuhkan dari sebuah layanan bank adalah kecepatan, kemudahan dan keamanan transaksi.

Persaingan di industri perbankan syariah sendiri sudah sangat ketat, dan juga persaingan terhadap bank konvensional yang telah unggul dan memiliki jumlah nasabah lebih banyak dan jaringan lebih luas. Berikut lebih rinci tabel jumlah bank umum konvensional dan bank umum syariah berdasarkan data statistik perbankan di website otoritas jasa keuangan.

Tabel 1
Data jumlah bank dan jumlah Kantor Cabang di Indonesia

Jenis Bank	2016		2017	
	Jumlah Bank	Jumlah Kantor Cabang	Jumlah Bank	Jumlah Kantor Cabang
Bank Umum Konvensional	116	32,730	115	32.285
Bank Umum Syariah	13	1,869	13	1,825

Dengan persaingan ini tentunya pelaku di industri perbankan syariah harus membuat strategi agar produk dan jasa yang ditawarkan memiliki keunggulan dibandingkan bank lainnya. Sebagai bank syariah dengan asset terbesar di Indonesia, Bank Syariah Mandiri terus meningkatkan performa teknologinya agar terus bersaing dengan kompetitor.

2. Kerangka Teoritis

a. E-Banking

Sesuai dengan peraturan Bank Indonesia No.9/15/PBI/2007 pengertian layanan perbankan melalui media elektronik atau disebut *electronic banking* adalah layanan yang memungkinkan nasabah bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, dan melakukan transaksi perbankan melalui media elektronik antara lain ATM, *phone banking*, *electronic fund transfer*, *internet banking* dan *mobile phone*.

Menurut Mathur & Shrimali (2008) mengatakan teknologi yang sudah *mobile* untuk perbankan dapat memberikan layanan kepada nasabahnya seperti transfer uang ketika berpergian, menerima uang secara online dan bisa memantau transaksi saham meskipun dalam kondisi kemacetan. Sementara itu menurut Bons.et.al (2012) mengatakan bahwa internet dan teknologi *mobile* pada transformasi ini memberikan implikasi yang penting untuk operasional internal bank, menambah nilai di industri keuangan dan bank dapat berinteraksi dengan nasabahnya. Dari ketiga pendapat diatas bahwa internet banking merupakan layanan perbankan yang dapat dilakukan secara *mobile* yang dapat di akses melalui jaringan internet, sehingga mengurangi biaya operasional kantor.

b. Manajemen Strategik

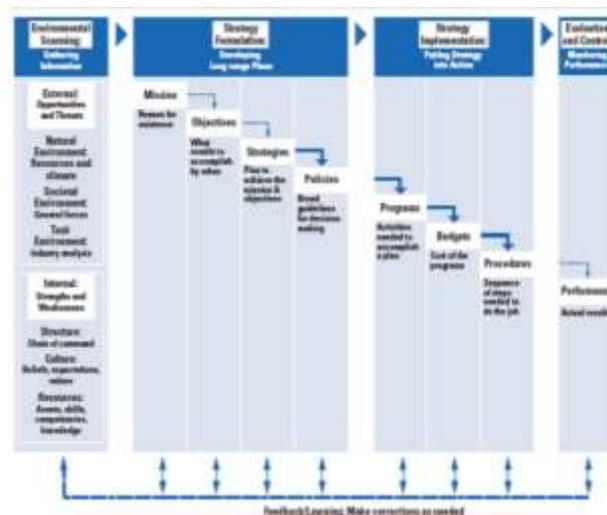
Pengertian manajemen strategik Pengertian manajemen strategik menurut Wheelen & Hunger (2012:38) adalah keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, implementasi strategi, evaluasi serta pengendalian. Sedangkan menurut David & David (2015:6), pengertian manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Definisi ini menyiratkan manajemen strategik fokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, bagian keuangan, bagian produksi atau operasional, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut (Pearch and Robinson, 2015:3) manajemen strategik dapat diartikan suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi dari rencana yang ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain dari definisi di atas, menurut Susanto (2014) pengertian manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen strategik menurut ahli di atas, bahwa manajemen strategik adalah tindakan atau seni dari manajemen untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi dari lintas fungsi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Perkembangan manajemen strategik yaitu Perkembangan ilmu manajemen strategik terjadi dalam 4 tahapan. Menurut Wheelen and Hunger(2012) disebutkan terdapat empat *phase* manajemen strategi. *Phase* yang pertama adalah **Basic financial planning**. Pada tahapan ini para manager berinisiatif merencanakan dengan serius ketika mereka diminta untuk mengusulkan anggaran tahun berikutnya. *Phase* yang kedua adalah **Forecast-based planning**. Pada fase ini anggaran rutin tahunan tidak bisa merangsang perencanaan jangka panjang, para manager berusaha untuk menyiapkan rencana lima tahun. Selanjutnya adalah *phase* sebelum *strategic manajemen* yaitu **Externally oriented Strategic Planning**. Pada fase ini para manager yang frustrasi dengan rencana 5 tahun, pimpinan tertinggi manajemen mengambil kendali dari proses perencanaan dengan perencanaan strategis. Fase terakhir adalah **Strategic manajemen**. Tahapan ini adalah di saat pimpinan menyadari bahwa rencana terbaik strategis tidak berharga tanpa masukan dan komitmen dari manager tingkat yang lebih rendah, pimpinan tertinggi dari manager group perencanaan, karyawan kunci dan banyak level, dari bermacam departemen dan kelompok kerja.

Proses manajemen strategik, Manajemen strategik terdiri dari empat elemen dasar. Keempat elemen dasar tersebut saling berinteraksi untuk membuat tahapan dalam manajemen strategik. Empat elemen dasar dalam proses manajemen strategi adalah mencari tahu /*scanning* faktor lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan kontrol.



Gambar 1: Model manajemen strategik

c. Manajemen perubahan strategik

Menurut Hiatt & Creasey, (2012) manajemen perubahan merupakan proses dan alat bantu untuk mengelola karyawan dari posisi saat ini ke posisi baru dimana hasil yang diinginkan tercapai, atau *return of investment* tercapai. Menurut David & David (2015) manajemen perubahan merupakan proses manajemen strategik yang didasari kepercayaan

organisasi yang seharusnya secara berkelanjutan memonitor kegiatan internal dan eksternal dan trend yang sewaktu waktu perubahan dapat dibuat sesuai kebutuhan.

Menurut Kasali (2005) manajemen perubahan adalah bagian penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi. Strategik perubahan banyak istilah yang sering digunakan dan lazim di gunakan yaitu *change management*, *turnaround manajemen*, *crisis manajemen*, *reformasi*, *adaptive strategy* dan sebagainya.

d. Faktor yang melandasi perubahan

Berikut dijelaskan mengenai faktor yang melandasi perubahan menurut Hiatt & Creasey (2012) berikut adalah faktor yang melandasi perubahan:

- 1) Faktor Internal adalah perubahan yang disebabkan oleh pengaruh faktor internal seperti; perubahan tujuan, kondisi personel, peralatan baru, meningkatnya LTO, menurunnya *return of investment*, menurunnya semangat kerja karyawan dan lain sebagainya.
- 2) Faktor Eksternal yang menyebabkan perubahan organisasi yang dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi seperti; regulasi pemerintah, tindakan pesaing, kondisi ekonomi, faktor sosial budaya dsb.

e. Proses perubahan strategik

Tipe-tipe proses perubahan strategik dikategorikan berdasarkan sifat dan hasil akhir yang diinginkan dari perubahan. Perubahan dapat melibatkan transformasi organisasi atau penataan kembali. Perubahan mendasar di dalam perubahan organisasi membutuhkan pergeseran strategi, struktur, sistem, proses dan budaya.

Dari gambar tersebut dapat jelaskan tipe perubahan menurut sifat dan hasil akhirnya adalah sebagai berikut:

- a. *Adaptation and reconstruction*
- b. *Evolution*
- c. *Revolution*

Berdasarkan ke empat tipe perubahan tersebut agar dapat lebih memahami akan diuraikan pengertian dari masing-masing perubahan. Adaptasi adalah perubahan non paradigmatic secara sifatnya hanya untuk menambahkan yang sudah ada dan hasil akhirnya merupakan penataan kembali. Rekonstruksi juga merupakan perubahan non paradigm yang dilakukan untuk menyesuaikan kembali (*realignment*) cara organisasi beroperasi, secara sifatnya rekonstruksi dilakukan lebih dramatis dan lebih cepat.

Evolusi adalah perubahan transformasional yaitu secara sifatnya perubahan ini sifatnya hanya menambahkan dari yang sudah ada, dan hasil akhir yang akan dicapai merupakan transformasi organisasi. Perubahan ini diterapkan secara bertahap dan inisiatif yang saling terkait. Hal ini mungkin direncanakan, dimana perubahan dilakukan oleh para manajer mengenai kebutuhan akan perubahan di masa depan. Revolusi adalah perubahan paling mendasar dari hasil akhir berupa transformasi yang dilakukan secara besar dan menyeluruh (*big bang*). Organisasi perlu menetapkan strategi perubahan dengan cepat karena untuk mencegah respon pesaing secara cepat, atau menyadari bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan.

f. Implementasi strategik

Implementasi strategi adalah bagain proses dari *manajement strategic* setelah tahapan *strategic formulation*. Menurut David & David (2015) keberhasilan implementasi strategi tidak didasarkan pada keberhasilan strategi formulasi. Keberhasilan implementasi strategi tergantung dari dukungan, disiplin, kerja keras, motivasi dari manager dan karyawan. Agar lebih jelas akan dibahas mengenai pengertian dari implementasi strategi di bawah ini.

Menurut Wheelen & Hunger (2012) "*strategy implementation is the sum total of activities and choice required for the execution of strategic plan. It is a process by which objective, strategies, and policeis are put into action through the development of programs, budgets, and procedures*". Definisi strategi impelementasi di atas adalah total dari aktivitas dan pilihan yang memenuhi syarat untuk mengeksekusi perencanaan strategis. Pada proses implementasi ini tujuan, strategi dan kebijakan yang diambil yaitu untuk mengembangkan program, biaya dan prosedur.

Menurut David and David (2015) implementasi strategi yaitu "*Strategy implementation is managing forces during the action, focus on efficiency, and primarily in operational process, requires special motivation and leadership skills, coordination among many individuals*". Lebih lanjut dapat diartikan pengertian di atas adalah implementasi strategi adalah mengelola kekuatan selama aksi, focus pada efisiensi, dan utamanya adalah proses operasional, wajib ada motivasi dan kemampuan kepemimpinan dan kordinasi dengan banyak individu

g. Proses implementasi strategi

Menurut Wheelen & Hunger, (2012) "*strategic implementation involves establishing programs to create a series of new organizationalactivities, budgets to allocate funds to the new activities, and procedures to handle the day-to-day details*".

Proses implementasi strategik melibatkan pembentukan program menciptakan aktivitas organisasi yang baru, selanjutnya proses penganggaran untuk mengalokasikan dana untuk aktivitas baru, serta pengembangan prosedur untuk mengatur secara detail kegiatan sehari-hari.

h. Pengembangan Program

Program menurut Wheleen and Hunger, (2012) adalah pernyataan dari aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk mencapai rencana, hal itu berorientasi pada aksi strategi. Mungkin bisa melibatkan restruktur perusahaan, merubah budaya internal perusahaan, atau memulai usaha untuk penelitian baru. Tujuan dari program adalah "*Purpose is to make the strategy "action-oriented"* yang dapat di artikan bahwa tujuan untuk membuat strategi berorientasi pada aksi atau pelaksanaan. Program adalah membandingkan program dan kegiatan yang diusulkan dengan program dan kegiatan saat in

i. Pengembangan Budget

Pengertian *budget* menurut Wheleen and Hunger (2012) adalah *budget is a statement of a corporation's program in term of dollars. Budget* digunakan di perencanaan dan control, daftar *budget* secara detail merupakan biaya dari setiap program. Perencanaan anggaran adalah pengecekan terakhir yang dimiliki perusahaan terhadap kelayakan strategi yang dipilih.

j. Pengembangan Prosedur

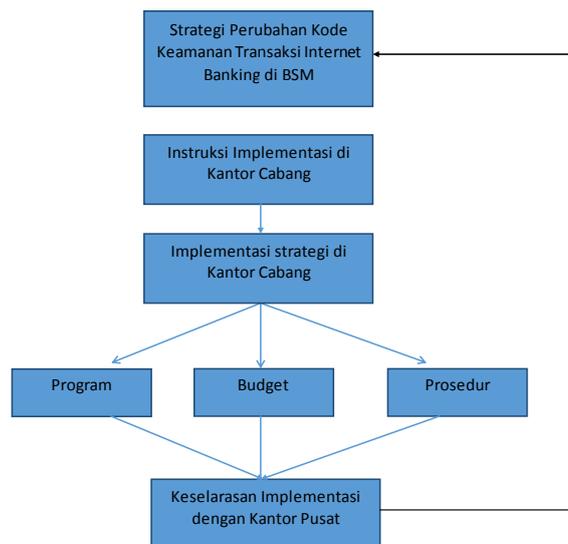
Prosedur menurut Wheleen and Hunger, (2012) adalah “*are a system of sequential steps or techniques that describe in detail how a particular task or job is to be done.* Dari pengertian tersebut dapat didefinisikan prosedur adalah sistem langkah-langkah sekuensial atau tehnik yang menjelaskan secara detail bagaimana tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur merupakan beragam kegiatan aktivitas detail yang dilakukan untuk melengkapi program perusahaan. Prosedur sebagai aktivitas rutin dari organisasi sangat penting untuk mengarahkan apa yang harus dilakukan. Prosedur harus *update* dengan perubahan teknologi dalam sebuah strategi.

k. Penelitian Terdahulu

Di industri perbankan yang sangat kompetitif dengan tidak lagi menerapkan system layanan dengan cara tradisional sudah tentunya layanan *e-banking* menjadi cara untuk membuat layanan bank menjadi lebih cepat (Yusnaini, 2010). Pada era *branchless banking* akan mengurangi 50% biaya operasional bank dibandingkan dengan pelayanan dengan cara transaksi bank yang masih tradisional (Ivatury & Mas, 2008). Menurut Hermana (2010) dalam era masyarakat digital, peranan layanan e-banking menjadi sangat penting perannya dalam perbankan khususnya di Indonesia. Menurut Yanti (2008) menyimpulkan bahwa Bank Mandiri harus memperbaiki kualitas jaringan layanan internet banking. Menurut Saputro (2010), perkembangan layanan teknologi informasi, internet dan *e-lifestyle* di masyarakat menjadikan layanan e-banking menjadi sebuah solusi untuk meningkatkan kualitas layanan. Menurut Aryani (2008), loyalitas nasabah dapat bertambah jika ada peningkatan kualitas produk dan layanan *e-banking* dengan menerbitkan buku saku sebagai petunjuk penggunaan.

l. Kerangka Berfikir

Berdasarkan telaah pustaka dan diperkuat penelitian terdahulu bahwa internet banking merupakan solusi untuk peningkatan kualitas layanan bank. PT Bank Syariah Mandiri memiliki misi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi, program, budget dan prosedur berpengaruh terhadap strategi implementasi.



Gambar 2. Kerangka Berfikir

3. Metode Riset

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode kualitatif, menurut Sugiono (2010) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Instrument kunci dari penelitian kualitatif adalah peneliti, bekal teori dan wawasan yang luas ketika bertanya dan menganalisis harus dapat dimiliki oleh peneliti. Menurut (Moleong, 2000), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati

4. Analisis Data

Analisis didasarkan dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti pada saat di lapangan yang akan disesuaikan dengan kerangka teori yang dibahas pada Bab II. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif, penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Deskripsi analitik dengan cara mengumpulkan data yang berasal dari dokumen, hasil wawancara, catatan di Cabang Bank Syariah Mandiri Rawamangun yang dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan dan realitas. Dalam menyusun hasil wawancara dan telaah dokumen, peneliti melakukan *coding* untuk memudahkan dalam penulisan. *Coding* dibagi berdasarkan program, *budget* dan prosedur.

5. Pembahasan dan Kesimpulan

a. Kebijakan Implementasi Strategi Perubahan

Implementasi strategi perubahan kode keamanan transaksi berawal dari surat yang dikeluarkan oleh *Electronic Banking Group*. Berdasarkan surat No 19/0054-3/EBG tanggal 13 Maret 2017 perihal Penyampaian informasi BSM Token dan BSM Capcha di BSM Net Banking Nasabah. Dalam isi surat tersebut dijelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan layanan kepada nasabah, BSM meluncurkan fitur otorisasi transaksi internet banking melalui SMS token yang akan diimplementasikan pada tanggal 16 Maret 2017. Sejak tanggal itu seluruh Cabang Bank Syariah Mandiri di Indonesia wajib mengimplementasikan perubahan kode keamanan transaksi internet banking.

b. Pengembangan Program dalam Implementasi Strategi Perubahan

Program menurut Wheleen and Hunger, (2012) adalah pernyataan dari aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk mencapai rencana, hal itu berorientasi pada aksi strategi. Program kerja strategi implementasi perubahan kode keamanan transaksi internet banking dari kode TAN menjadi SMS Token berdasarkan hasil wawancara dengan *Departement Head Electronic Banking*. Sebelum di berikan kepada nasabah, hasil pengembangan ini diujicobakan kepada karyawan internal. Setelah uji coba yang dilakukan oleh karyawan internal berhasil, tahapan selanjutnya di implementasikan ke nasabah. Di bawah ini dapat digambarkan proses pengembangan implementasi perubahan kode keamanan transaksi internet Banking:

Sesuai instruksi Kantor Pusat bahwa implementasi ini wajib disosialisasikan kepada nasabah, maka berdasarkan hasil penelitian di Kantor Cabang Rawamangun, berikut program dalam rangka implementasi perubahan kode keamanan transaksi internet banking berdasarkan hasil wawancara dengan CSO Cabang Rawamangun

No	Program	Tujuan	Timeline	PIC
1	Sosialisasi perubahan strategi ke karyawan	Memberikan pemahaman kepada karyawan agar bisa menjelaskan kepada nasabah	15 Maret 2017	BM
2	Sosialisasi perubahan strategi ke nasabah	Memberikan informasi ke nasabah yang datang untuk mengalihkan kode Token menjadi sms token	16 Maret 2017	CSO dan CS
3	Telemarketing ke nasabah	Menghubungi nasabah pengguna dan non pengguna internet banking agar mengaktifkan, 1 cs menghubungi 5 orang nasabah/ hari	16 Maret 2017 s.d Desember 2017	CSO dan CS
4	Pemberian gimmick ke nasabah yang aktivasi e-banking	Gimmick diberikan untuk mendorong nasabah aktivasi internet banking	16 Maret 2017 sd 17 Mei 2017	CSO

c. Pengembangan Budget Dalam Implementasi Strategi Perubahan

Budget atau anggaran biaya menurut Wheleen and Hunger (2012) adalah perencanaan anggaran adalah pengecekan terakhir yang dimiliki perusahaan terhadap kelayakan strategi

yang dipilih. Budget atau biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengimplementasikan program yang telah dibuat. Tabel 2: Budget untuk implementasi di Kantor Cabang :

No	Program	Anggaran	Budget
1	Sosialisasi perubahan strategi ke karyawan	Konsumsi internal per 1 kali sosialisasi	Rp1.000.000
2	Sosialisasi perubahan strategi ke nasabah	Gaji pokok <i>customer service</i> , per bulan Rp3.500.00	Rp.94.500.000
3	Telemarketing ke nasabah	Kenaikan biaya telepon per bulan maksimal	Rp500.000 / bulan
4	Pemberian gimmick ke nasabah yang aktivasi e-banking	Biaya pembelian souvenir ballpoint @ 3000 x 500/2 bulan	Rp1.500.000

Berdasarkan analisis budget/anggaran, besarnya anggaran yang dikeluarkan dari tahapan sosialisasi, *telemarketing* dan *gimmick* untuk nasabah sudah cukup baik dan terkontrol. Besarnya anggaran yang dikeluarkan dapat tertutup dengan pendapatan *fee base income* yang didapatkan oleh Kantor Cabang. *Fee base income* khusus layanan Net Banking Cabang Rawamangun dibandingkan data 2016 sebesar Rp53.831.000 meningkat 10% pada tahun 2017 menjadi Rp59.407.500. Peningkatan ini terlihat sejak posisi Februari 2017 dibandingkan Maret 2017 terjadi peningkatan sebesar Rp4.570.000.

d. Pengembangan Prosedur Dalam Implementasi Strategi Perubahan

Menurut Whelen and Hunger (2012), setelah program divisi dan program disetujui, prosedur harus dikembangkan, prosedur tipikalnya berisi secara detail aktivitas yang akan dilakukan dalam melengkapi program. Prosedur Bank Syariah Mandiri yang mengatur tentang implementasi strategi perubahan kode transaksi internet banking di atur dalam Standar Prosedur Bisnis E-Banking dan Petunjuk Teknis Operasional Penggunaan BSM Token. Proses memahami prosedur yang telah dibuat oleh Kantor Pusat untuk implementasikan perubahan kode keamanan transaksi internet banking menurut *customer service* bahwa untuk memahami ini di Kantor Cabang diadakan *reading discussion*, *roleplay* dan forum di Kantor Cabang. Menurut *customer service* cara paling efektif dan cepat untuk memahami prosedur adalah dengan melakukan *roleplay* dan dipraktikkan langsung. Selain itu juga dari Kantor Pusat melalui unit kerja Learning Center membuat materi *refreshment* yang wajib dikerjakan oleh *frontliner*, marketing dan BOSM. Sehingga prosedur yang telah dibuat dapat diimplementasikan dan semua Kantor Cabang memberikan pelayanan yang sama sesuai prosedur.

6. Implikasi dan Keterbatasan

Program yang telah dibuat oleh Bank Syariah Mandiri sudah sesuai dengan rencana bisnis bank yang telah diajukan sejak tahun 2017. Program tersebut mulai dari tahapan pengajuan, pengembangan sistem, uji coba, sosialisasi dan implementasi. Program kerja implementasi ini diusulkan sejak tahun 2016 dan mulai diimplementasikan untuk digunakan kepada nasabah sejak Maret 2017. Program yang dilakukan oleh Kantor Cabang diantaranya dengan mengadakan sosialisasi, promosi ke nasabah dan *tele marketing* telah dijalankan dengan baik.

Dilihat dari sisi anggaran yang dikeluarkan oleh Kantor Cabang dalam tahap implementasi ini sudah sesuai dengan anggaran yang direncanakan. Dari nominal yang

dikeluarkan dibandingkan dengan *fee base* yang didapatkan sangat signifikan, dimana dengan *budget* yang kecil namun dapat berdampak pada peningkatan pendapatan cabang

Prosedur *e-banking* di Bank Syariah Mandiri terdiri dari Standar prosedur bisnis, petunjuk teknis operasional dan surat edaran. Standar prosedur yang dibuat oleh Kantor Pusat telah mengacu kepada peraturan Bank Indonesia. Prosedur yang dibuat oleh kantor pusat telah diimplementasikan oleh karyawan di Cabang khususnya *Customer Service*. Adanya keselarasan implementasi prosedur yang dibuat oleh kantor pusat dengan penerapan di kantor cabang.

Adanya keselarasan implementasi prosedur yang dibuat oleh kantor pusat dengan penerapan di Kantor Cabang.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa telah terdapat keselarasan antara program, budget dan prosedur antara Kantor Pusat dan Kantor Cabang dalam mengimplementasikan perubahan kode keamanan transaksi internet banking. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian kuantitatif untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap performa internet banking Bank Syariah Mandiri. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengetahui keberhasilan dari pencapaian bisnis dan keuntungan perusahaan atas strategi implementasi perubahan ini. Penelitian selanjutnya juga dapat mengetahui dari sisi nasabah apakah adanya peningkatan kepuasan nasabah pada layanan internet banking Bank Syariah Mandiri.

7. Daftar Pustaka

- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach* (13th ed.). England: Pearson Education.
- Eriksson, K., Kerem, K., & Nilsson, D. (2008). The adoption of commercial innovations in the former Central and Eastern European markets. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 154–169. <http://doi.org/10.1108/02652320810864634>
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Advance praise for Change Management : The People Side*.
- Ivatury, G., & Mas, I. (2008). The Early Experience with Branchless Banking. *Cgap*, (40), 1–16.
- Karnoto Muhamad. (2015). Adu pelayanan pada era branchless banking. *Infobank*, 16.
- Mihaila, S.; et. a. (2015). The importance of budgeting for strategy implementation. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, 3(June), 57–69.
- Miles & Huberman. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). United State Of America.
- Moleong, L. J. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muzividzi, D. K., Mbizi, R., & Mukwazhe, T. (2013). An Analysis of Factors That Influence Internet Banking Adoption Among Intellectuals: Case of Chinhoyi University of Technology. *Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 350–369.
- Ortenzio, D. C. (2012). *Understanding and change management process: A case study by Carlo D 'Ortenzio*. University of Cambera.
- Pearch, Jhon and Robinson, B. R. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Golbal Competition* (14th ed.). New York.
- Saghier, N. El, & Nathan, D. (2013). Service quality dimensions and customers satisfactions of banks in Egypt Introduction. *International Business Research Conference*, (April).
- Surya Dharma Munthe. (2012). Survey kepuasan konsumen terhadap pemanfaatan layanan e-

banking pada bank-bank umum di kota medan surya dharma munthe inggritagusti sari. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, 1*.

Syamsi. (2008). Pengaruh kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan konsumen pada siswa bimbingan dan konsultasi belajar al-qolam bandar lampung. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan, 5*(April), 18–36.

Thomas L. Wheelen & J.David Hunger. (2012). *Strategic management and Business Policy* (thirteenth). United State.

Yusnaini. (2010). Pengaruh kualitas pelayanan internet banking terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen pada Bank Swasta. *Jurnal Dinamika Akuntansi, 2*(1), 1–9.

Website Bank Indonesia: www.bi.go.id

Majalah Infobank edisi Bulan Mei 2015

Website Bank Syariah Mandiri :WWW.Syariahmandiri.co.id

Website OJK: www.ojk.go.id